

THE INVINCIBLE COMPANY

نویسندگان: الکساندر استروالدر، ایو پیگنیور، فرد ایتیمبل و آلن اسمیت
مترجمان: علیرضا علی سلیمانی و حامد شیداآئیان

شکست ناپذیر

راهنمایی درباره
بهترین مدل‌های
کسب‌وکار

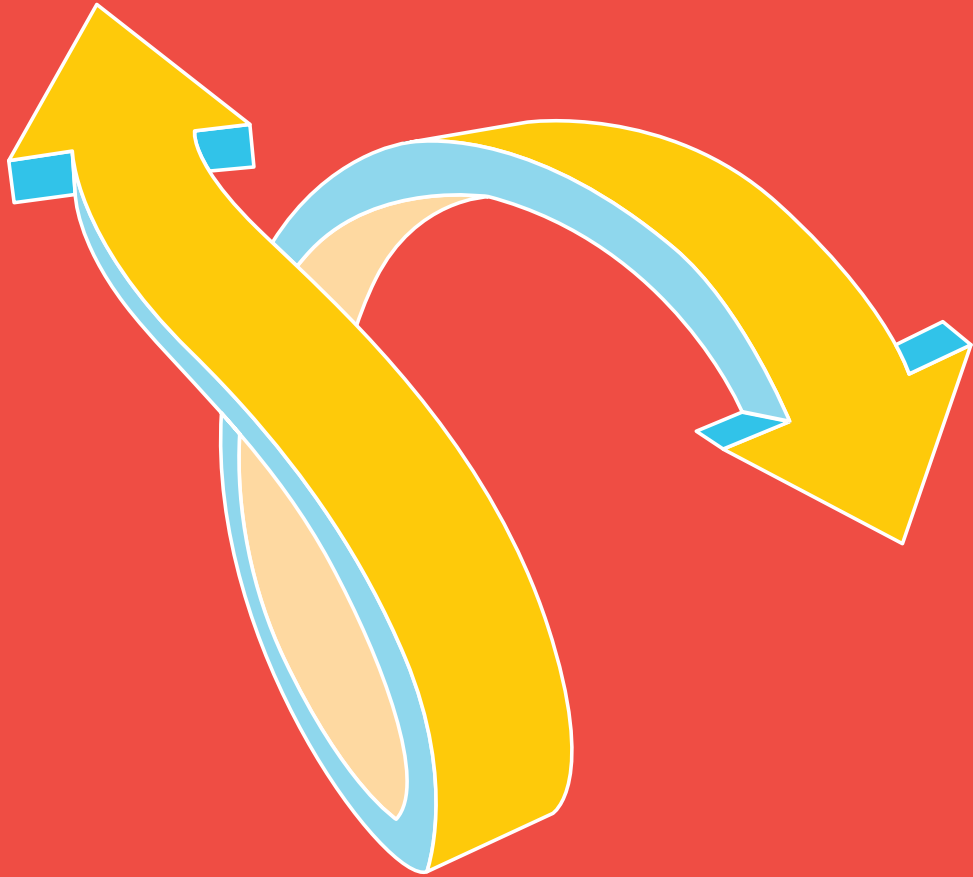


سری کتاب‌های کسب‌وکار

مکمل سه کتاب خلق مدل کسب‌وکار،
طراحی ارزش پیشنهادی و آزمودن ایده‌های
کسب‌وکار از کتاب‌های پرفروش در
سطح دنیا که به بیش از ۴۰ زبان
ترجمه شده‌اند



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسندگان: الکساندر استروالدر، ایو پیگنیور، فرد ایتیمبل و آلن اسمیت

مترجمان: علیرضا علی سلیمانی و حامد شیدائیان

ترجمه ویرا: محمدعلی معین فر

طراح جلد: امیرحسین قیصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

نوبت چاپ: اول، بهار ۱۴۰۲

شمارگان: ۱۲۵۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۶-۴

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.

تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

عنوان و نام پدیدآور: شرکت شکست ناپذیر/ نوشته الکساندر استروالدر... [و دیگران]؛ ترجمه علیرضا علی سلیمانی، حامد شیدائیان.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۳۸۴ ص.: مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، عکس (رنگی)، نمودار (رنگی).

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۶-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: The invincible company, 2020

یادداشت: نوشته الکساندر استروالدر، ایو پیگنیور، فرد ایتیمبل، آلن اسمیت.

موضوع: تحول سازمانی، organizational change

خلاقیت در کسب و کار، creative ability in business

برنامه ریزی راهبردی، strategic planning

بازرگانی الکترونیکی، electronic commerce

شناسه افزوده: اوستروالدر، الکساندر/ Osterwalder, Alexander

شناسه افزوده: علی سلیمانی، علی رضا، ۱۳۵۷-، مترجم

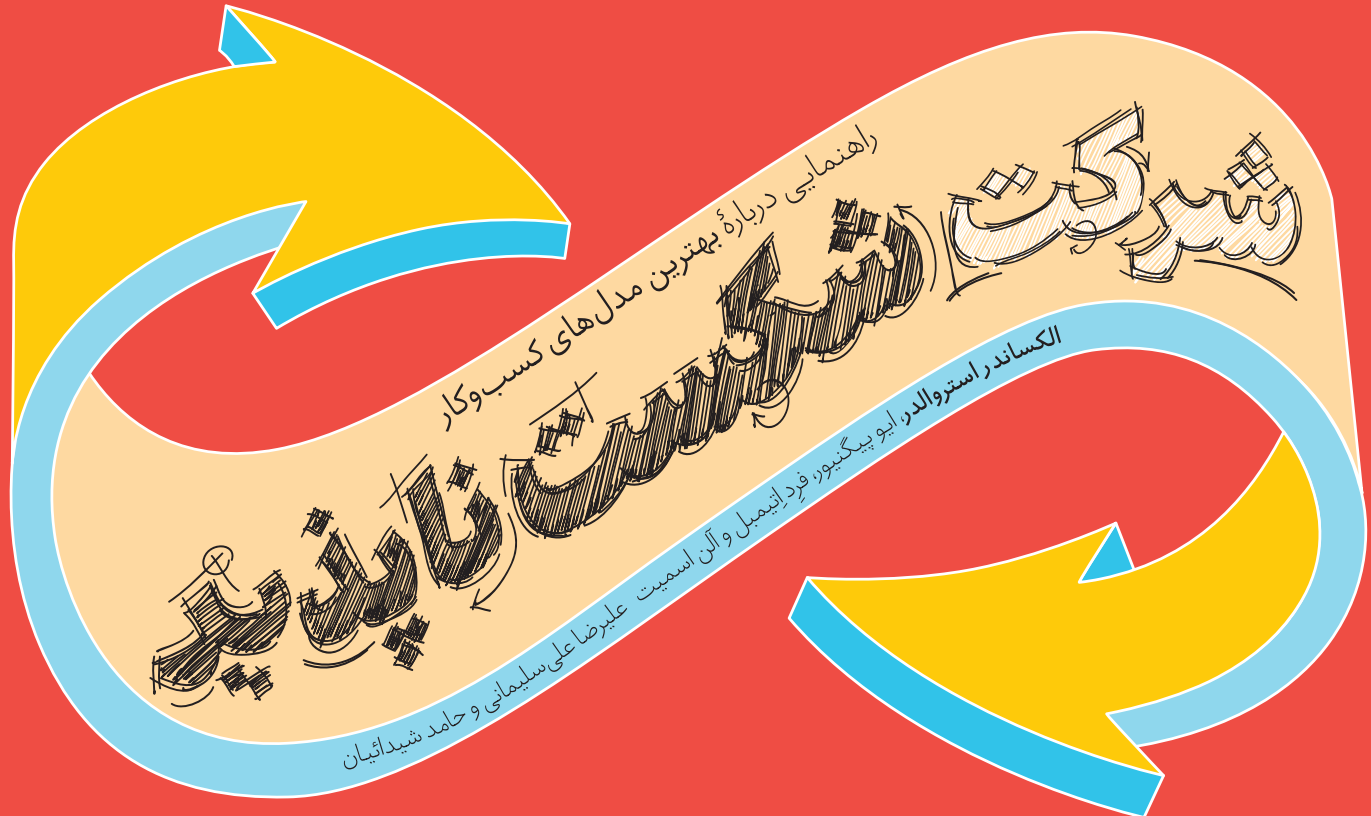
شناسه افزوده: شیدائیان، حامد، ۱۳۵۸-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۵۸/۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۹۱۹۰۸۱۶

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا



راهنمایی دربارهٔ بهترین مدل‌های کسب و کار

شکر

الکساندر راستروالد، اریو پیگنیور، فرد ایتیمیل و آن اسمیت
علیرضا علی سلیمانی و حامد شیدائیان



بیشگفتار مترجمان

جست‌وجوی مدل کسب‌وکاری باشید که بتوانید به کمک آن صنعتی را بر هم زیند و کسب‌وکار پایدارتری بنا کنید.

کتاب شرکت شکست‌ناپذیر، که مکمل سه کتاب مطرح و پرفروش دنیا یعنی خلق مدل کسب‌وکار، طراحی ارزش پیشنهادی و آزمودن ایده‌های کسب‌وکار است، با بررسی نمونه‌های مختلف، به بیان ویژگی‌های برجسته شرکت‌های شکست‌ناپذیر می‌پردازد و الگوهایی معرفی می‌کند که به کمک آنها بتوانید بر سر مدل‌های کسب‌وکاری برتر به رقابت برخیزید. همه مدیران و رهبران کسب‌وکارها، کارآفرینان فردی، استارت‌آپی و سازمانی، و همچنین رهبران نوآوری می‌توانند از این کتاب استفاده کنند تا به سبد ایده‌های تازه و نوآفرینی‌هایشان جان تازه‌ای ببخشند.

الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور در کتاب شرکت شکست‌ناپذیر نشان می‌دهند که ویژگی بارز این‌گونه شرکت‌ها «دو سو توانمند بودن» است. آنها نشان می‌دهند که شرکت‌های شکست‌ناپذیر دو فرهنگ کاملاً متعارض را، در یک مجموعه و زیر یک سقف، ایجاد، مدیریت و هماهنگ می‌کنند: هم‌زمان هم اکتشاف می‌کنند و هم به بهره‌برداری می‌پردازند. فرهنگ اکتشاف شرایط

آیا تا به حال به این اندیشیده‌اید که شرکت‌های موفق و در تراز جهانی، در صنایع مختلف، چه ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی دارند که آنها را از سایرین متمایز می‌کند؟ آیا مدل‌های کسب‌وکار این شرکت‌ها بهترین مدل‌های کسب‌وکار دنیاست؟ چطور می‌شود که برخی از شرکت‌های مطرح همواره خود را در تراز جهانی نگه می‌دارند، اما برخی دیگر دچار افول می‌شوند؟ چگونه برخی از شرکت‌های موفق به این جمع‌بندی می‌رسند که به صنایع دیگر وارد شوند و اتفاقاً در آن صنایع هم سرآمد و بلامنازع می‌شوند؟ شرکت‌های برتر چگونه از بر هم خوردن مدل کسب‌وکارشان جلوگیری و پیوسته خود را بازآفرینی می‌کنند؟ و درنهایت، چگونه فرهنگ نوآوری را طراحی، آزمایش و مدیریت می‌کنند؟

پرسش‌هایی از این دست ممکن است برای خیلی‌ها پیش آمده باشد. شاید شما رهبر کسب‌وکار، رهبر نوآوری یا کارآفرینی باشید که به دنبال رشد و رونق کسب‌وکار یا نوسازی بخش‌هایی از آن است یا می‌خواهد بداند کدام بخش از کسب‌وکارش در معرض ریسک بر هم خوردن است. ممکن است بخواهید راهی بیابید تا مدل کسب‌وکار در حال افولتان را نوسازی کنید. شاید هم در

را برای خلق و کشف ایده‌های جدید، اعتباربخشی، و شتاب‌دهی به آنها مهیا می‌سازد و فرهنگ بهره‌برداری نیز پرورش‌دهنده مدیریت، بهبود نظام‌مند و رشد کسب‌وکارهای فعلی شرکت است.

در این کتاب، ابزاری به نام «نقشه سبدهای مدل‌های کسب‌وکار» معرفی و دو بخش مجزای آن یعنی «سبدها» و «سبدها» و «سبدها» و «سبدها» قابل انجام در هر یک از این سبدها شرح داده شده است. همچنین برای مدیریت مناسب هر کدام از این سبدها، موضوعاتی ارائه شده که تدوین «راهنمای استراتژیک»، ایجاد «تنوع»، «اندازه‌گیری» و به تصویر کشیدن ریسک نوآوری و ریسک برهم خوردن، و بهینه‌سازی سبدها به کمک «اقدامات قابل انجام در سبدها» از آن جمله است.

مجموعه الگوهای کسب‌وکاری معرفی شده در کتاب نیز به ارتقای عملکرد مدل کسب‌وکار کمک می‌کنند. لذا می‌توان از این الگوها برای طراحی مدل‌های کسب‌وکاری برتر بهره گرفت. استارت‌آپ‌ها و شرکت‌ها می‌توانند، به کمک این الگوها، مزیت رقابتی‌ای و برای فناوری، محصول، خدمت یا قیمت به دست بیاورند. شرکت‌های ریشه‌دار نیز می‌توانند، به کمک این الگوها، از مدل کسب‌وکار منسوخ به مدل کسب‌وکاری رقابتی منتقل شوند. این الگوها در دو دسته معرفی شده‌اند: ۲۷ «الگوی نوآفرینی» برای نوآفرینی مدل کسب‌وکار در قالب ۴ گروه اصلی و ۹ زیرگروه و همچنین ۱۲ «الگوی بهبود» برای بهبود بنیادین و رقابتی‌تر کردن مدل کسب‌وکار، که در قالب ۴ گروه اصلی ارائه شده‌اند. برای هر یک از این الگوها هم مطالعه موردی ارائه شده است.

در این کتاب، ضمن معرفی ابزاری دیگر به نام «نقشه فرهنگ»، آموزه‌هایی در خصوص ایجاد، مدیریت و هماهنگ‌سازی دو فرهنگ «اکتشاف» و «بهره‌برداری» ارائه شده تا رهبران بتوانند از آنها در استقرار این دو فرهنگ کمک‌گیرند.

موضوع، ساختار و مطالب کتاب به گونه‌ای است که مطالعه آن برای صاحبان ایده‌های کسب‌وکاری، کارآفرینان فردی و استارت‌آپی، نوآوران سازمانی، سرمایه‌گذاران

و مدیران محصول، دانشجویان و علاقه‌مندان نوآوری و کارآفرینی، و نیز تمامی کسانی که مایل‌اند در زیست‌بوم نوآوری فعالیت کنند می‌تواند مفید باشد و به آنها در ایجاد شرکت شکست‌ناپذیر کمک کند.

به علاوه، تجربه، دانش و خوش‌نامی نویسندگان خود می‌تواند انگیزه‌ای برای خواندن این کتاب باشد. دو نویسنده اول کتاب، یعنی الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور، همان متفکرانی‌اند که کتاب اثربخش خلق مدل کسب‌وکار را به رشته تحریر درآورده‌اند و بی‌نیاز از معرفی‌اند.

جا دارد خاطرنشان کنیم که در نسخه انگلیسی کتاب چند ایراد کوچک وجود داشت که ما آنها را در نسخه فارسی اصلاح کردیم، ولی محدودیت فضا در صفحات مربوط اجازه نداد آنها را یک‌به‌یک در پانوش همان صفحات مشخص کنیم.

شایان ذکر است سایت کتاب هم به نشانی www.invinciblecompany.ir راه‌اندازی شده، که ضمن معرفی اجمالی کتاب، به ارائه مطالب و مقالات مرتبط با موضوع آن و نیز ابزارهای مورد نیاز خوانندگان محترم خواهد پرداخت. امیدواریم این تلاش‌ها کمکی باشد به تمام کسانی که می‌خواهند در مسیر ساخت شرکتی شکست‌ناپذیر قدم بگذارند.

در پایان بر خود لازم می‌دانیم از کلیه همکاران محترم انتشارات آریانا قلم به خصوص سرکار خانم سمیه محمدی و نیز آقایان محمدعلی معین‌فر و سعید یعقوبی‌زاده سپاسگزاری کنیم، چراکه بدون کمک، همراهی و حمایتشان این اثر به سرانجام نمی‌رسید. امید که حاصل تلاش‌های صورت‌گرفته مقبول طبع نازک‌بین خوانندگان محترم، دانش‌دوست و دانشمند بیفتد و نظرها و پیشنهادهای اصلاحی‌شان را از ما دریغ نفرمایند.

شركت

شركت نايلپر

سازمانی است که پیوسته خود را بازمی‌آفریند تا به
کهنگی دچار نشود. شرکت شکست‌ناپذیر، هم‌زمان با
سرآمد بودن در بهره‌برداری از زمان حال، به اکتشاف
آینده نیز می‌پردازد. چنین شرکتی، فرهنگی از نوآوری
و اجرا، در کنار هم، می‌پروراند، فرهنگ‌هایی که بقای
یکدیگر را تضمین می‌کنند. شرکت شکست‌ناپذیر
بر سر مدل‌های کسب‌وکاری برتر رقابت می‌کند و
مرزهای مرسوم صنعت را پشت سر می‌گذارد.



این گونه به شرکتی
شکستناپذیر تبدیل شوید...

پیوسته خود را بازآفرینی کنید

بر سر مدل‌های کسب‌وکاری برتر رقابت کنید

از مرزهای صنعت فراتر بروید

برای اینکه از سایرین جلوتر باشید و بر خطر برهم خوردن فائق آید، باید پیوسته خود را بازآفرینی کنید. امروزه، مدل‌های کسب‌وکار سریع‌تر از قبل منقضی می‌شوند اما شما نباید همراه با افول آنها در دام کهنگی بیفتید. علاوه بر رقبای جاافتاده قدیمی، رقبای جدید همچون استارت‌آپ‌های طغیانگر هم به شکلی فزاینده از جاهایی غیرمنتظره سربرمی‌آورند. شرکت‌های شکست‌ناپذیر هویت، میدان رقابت و چگونه رقابت‌کردنشان را پیوسته بازآفرینی می‌کنند تا مطرح و پیش‌گام باقی بمانند.

شرکت‌ها به صورت روزافزون تلاش‌های بی‌پایان و بیهوده‌ای انجام می‌دهند تا تنها بر سر محصولات جدید، خدمات نوین، قیمت یا فناوری‌های تازه رقابت کنند. رقبای پشت‌سربگزاید و با جای دادن فرصت‌های بازار، نیازهای جدید مشتریان و فناوری‌های نوظهور در مدل‌های کسب‌وکاری برتر، از این فرصت‌ها و نیازها و فناوری‌ها حداکثر بهره را ببرید. مدل‌های کسب‌وکاری برتری را طراحی، آزمایش و ایجاد کنید که برهم‌زننده باشند و برهم‌زدنشان هم دشوار باشد.

موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی‌اند که خود را در چارچوبی که مرزها یا نیروهای صنعت ترسیم می‌کنند محدود نمی‌بینند. در واقع، آنها اغلب اوقات مرزهای صنعت را در هم می‌شکنند و سایر کسب‌وکارها را با قدرت برهم‌زنندگی خود دچار اختلال می‌کنند. مدل کسب‌وکار یا سبب کسب‌وکارهای آنها ماحصل حوزه‌ای که در آن کار می‌کنند نیست، بلکه دستاورد سازمانی است که پیوسته به اکتشاف راه‌هایی نو برای خلق ارزش گردآگرد فرصت‌های بازار دست می‌زند.

1. disruption 2. ambidextrous 3. Ping An 4. conglomerate

بیاموزید که چگونه هم‌زمان با مدیریت و بهبود داشته‌هایتان، با سبدهایی از مدل‌های کسب‌وکار به اکتشاف آینده بپردازید.

با طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت فرهنگ نوآوری، پیوسته به قیف نوآوری‌تان خوراک بدهید و مطرح بمانید.

نحوه طراحی، آزمون و مدیریت مدل‌های کسب‌وکاری برتر را بیاموزید.

برای اینکه از فرصت‌های بازار، فناوری‌های جدید و نوآوری‌ها در محصولات و خدمات بیشترین بهره را ببرید، از الگوهای مدل کسب‌وکار استفاده کنید.

چگونگی ایجاد و مدیریت سازمان دوسو توانمند را دریابید، سازمانی که بتواند هم کسب‌وکار اصلی‌تان را بهبود دهد و هم فرصت‌های کاملاً جدیدی را فراسوی مرزهای مرسوم صنعت اکتشاف کند.

بدانید شرکت چینی پینگ‌آن چگونه از شرکت خوشه‌ای سنتی در حوزه بانک و بیمه به گروه فناوری‌ای در حال رقابت در پنج عرصه متفاوت تکامل یافت و یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا شد.

و ارزش بیشتری بیافرینید...

برای جامعه

شرکت‌های کوچک و بزرگی که پیوسته خود را بازمی‌آفرینند تأثیر به‌غایت مثبتی در جامعه می‌گذارند. این‌گونه شرکت‌ها رشد اقتصادی و نیز نوآوری‌هایی را که ظرفیت تحول‌آفرینی دارند برای جامعه به ارمغان می‌آورند. شرکت‌هایی که متعالی‌ترند تأثیرات زیست‌محیطی و اجتماعی را نیز در مرکز تلاش‌هایشان قرار می‌دهند تا دنیا را تغییر دهند و آن را به جای بهتری مبدل سازند. از سوی دیگر، افول یا مرگ شرکت‌ها می‌تواند برای شهرها و کل مناطقی که افول اقتصادی گریبان‌گیرشان خواهد شد ویرانگر باشد.

برای مشتریان

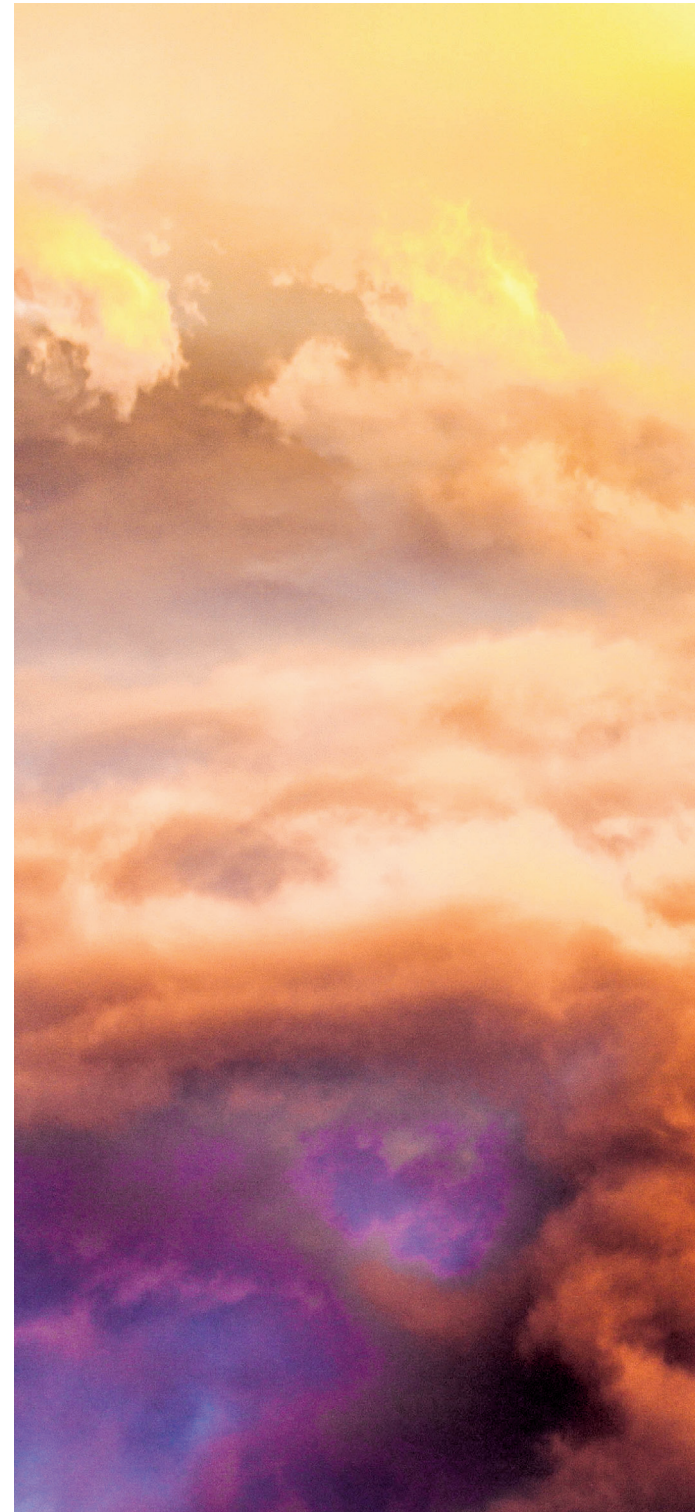
شرکت‌هایی که پیوسته نوآوری می‌کنند و دست به اکتشاف مدل‌های کسب‌وکار جدید می‌زنند دائماً ارزش‌های پیشنهادی تازه و بهتری را با قیمت‌هایی جذاب‌تر ارائه می‌کنند. شاید برخی از نوآوری‌ها پیش‌پا افتاده باشند و تنها به مصرف‌بیشتر منجر شوند و بس. باین‌حال، بسیاری از نوآوری‌ها، در قالب رفاه، تفریح، آسایش و احساس رضایتمندی، برای مشتریان ارزش قابل توجهی فراهم می‌کنند.

برای تیم

شرکت‌های شکست‌ناپذیر قرن‌ها می‌بالند و برای کارکنانشان امنیت شغلی بلندمدت فراهم می‌کنند، حال آنکه دیگرانی که قادر به بازآفرینی خود نیستند مجبورند هزاران نفر از کارکنانشان را رها کنند. شرکت‌های شکست‌ناپذیر، برای استعدادهای اجرایی و نوآوری خود، پایگاه و جایگاه یکسانی فراهم می‌کنند و از ساختارها و فرایندهای سازمانی در تراز جهانی برخوردارند که متناسب با چالش‌های قرن ۲۱ است.

برای مالکان

مالکان شرکت‌های شکست‌ناپذیر از رشد بلندمدت، کاهش ریسک برهم خوردن کسب‌وکار، و جذب استعدادهای اجرایی و نوآوری در تراز جهانی منتفع می‌شوند. شرکت‌های شکست‌ناپذیر در بلندمدت در حال رشد و بالیدن‌اند، چون در حالی میوه مدیریت کردن امروز را می‌چینند که از قبل بذره‌های کسب‌وکار فردا را نیز افشانده‌اند. توانمندی آنها در بهره‌برداری و اکتشاف هم‌زمان ریسک برهم خوردن و منسوخ شدن را تا حد قابل توجهی کاهش می‌دهد و باعث جذب استعدادهای برتر می‌شود.



از خلق مدل کسب و کار تا شرکت شکست ناپذیر

شرکت شکست ناپذیر چهارمین کتاب از سلسله کتاب های کسب و کار استراتجی‌ز است. این کتاب مکمل کتاب های قبلی است و به یک سری از کارهایی می پردازد که تیم های نوآوری، کارآفرینان و رهبران ارشدی که مدیریت کامل و یکپارچه سازمان ها را بر عهده دارند باید انجام دهند. زیربنای مطالب تازه این کتاب آموخته هایی است که از کار با سازمان های پیشرو در سرتاسر دنیا و نیز مطالعه معدود شرکت های شکست ناپذیر دنیا به دست آورده ایم.



۱. Strategyzer: شرکت آموزش و مشاوره استراتجی‌ز، که الکساندر استروالدر یکی از بنیان گذاران آن است.

کتاب‌ها	ابزار و فرایند کلیدی	پرسش کلیدی	کاری که باید انجام شود	
خلق مدل کسب‌وکار (۲۰۰۹)	بوم مدل کسب‌وکار یا بوم مدل مأموریت ^۱	چگونه برای سازمانتان سود پایدار و ارزش خلق می‌کنید؟	کسب‌وکار، ایده یا نوآوری تان را طرح‌ریزی کنید	نوآوری و طراحی کنید نوآوری کنید و بهبود دهید
طراحی ارزش پیشنهادی (۲۰۱۴)	بوم ارزش پیشنهادی	چگونه برای مشتریانتان ارزش می‌آفرینید؟	محصول یا خدمتتان را طرح‌ریزی کنید	
شرکت شکست‌ناپذیر (۲۰۲۰)، خلق مدل کسب‌وکار (۲۰۰۹)	الگوهای مدل کسب‌وکار (الگوهای نوآفرینی و الگوهای تغییر)	چگونه از فرصت‌ها حداکثر استفاده را بکنم و با طراحی مدل کسب‌وکار برتر، کسب‌وکارم را بهبود دهم؟	از فرصت‌ها حداکثر استفاده را بکنید و بر سرمدل‌های کسب‌وکار رقابت کنید	
راهنمای مالک استارت‌آپ (استیو بلنک، ۲۰۱۲)، نوپای ناب (اریک ریس، ۲۰۱۱)، طراحی ارزش پیشنهادی (۲۰۱۴)	توسعه مشتری محور (استیو بلنک) و مهندسی چابک / نوپای ناب (اریک ریس)، کارت آزمون، کارت یادگیری	چگونه ریسک پیگیری ایده کسب‌وکاری بی نتیجه را کاهش می‌دهید؟	ایده‌تان را بیازمایید و ریسک آن را کاهش دهید	بیازمایید و ریسک را کاهش دهید
آزمودن ایده‌های کسب‌وکار (۲۰۱۹)	مجموعه آزمایش‌ها	مناسب‌ترین آزمایش‌ها برای آزمودن و کاهش ریسک ایده‌هایتان کدام‌اند؟	برای آزمودن ایده‌تان، آزمایش‌های مناسب را انتخاب کنید	
شرکت شکست‌ناپذیر (۲۰۲۰)	سنجه‌های نوآوری استراتجایزر	آیا در مسیر تبدیل ایده به مدل کسب‌وکار واقعی، در حال پیشرفت‌م؟	میزان کاهش ریسک و عدم قطعیت را اندازه‌گیری کنید	
شرکت شکست‌ناپذیر (۲۰۲۰)	نقشه سید مدل‌های کسب‌وکار، اقدامات در سید مدل‌های کسب‌وکار	چگونه از برهم خوردن جلوگیری و پیوسته خود را بازآفرینی می‌کنید؟	از رقبا پیشی بگیرید و شکست‌ناپذیر شوید	فرهنگ نوآوری را طرح‌ریزی و سید کسب‌وکاری‌تان را مدیریت کنید
شرکت شکست‌ناپذیر (۲۰۲۰)	نقشه فرهنگ، ارزیابی فرهنگ نوآوری	چگونه فرهنگ نوآوری را طراحی، آزمایش و مدیریت می‌کنید؟	فرهنگ (نوآوری) ایجاد کنید	
شرکت شکست‌ناپذیر (۲۰۲۰)	قیف رشد استراتجایزر، کارت امتیازی پروژه نوآوری	روی کدام ایده‌ها و تیم‌ها باید سرمایه‌گذاری کنم؟	روی ایده‌های برتر سرمایه‌گذاری کنید	
ابزارهایی اثربخش برای تیم‌ها (۲۰۲۱)	نقشه همسویی تیم	چگونه از مخمصه‌های اجرایی رهایی می‌یابید و تیم‌ها را همسنگه می‌دارید؟	تیم‌ها (تیم‌های نوآوری) را همسو کنید	

نحوه خواندن این کتاب

رهبر ارشد



رهبر نوآوری
و تیم‌ها



کارآفرینان





از میان پرسش‌هایی برای رهبران (ص ۲۱۲)، سؤال مناسبی بکنید تا به تیم‌هایتان در اکتشاف فرصت‌های جدید و رقابت بر سر مدل‌های کسب‌وکاری برتر کمک کنید.



شرایط لازم برای استقرار فرهنگ نوآوری (ص ۳۰۶) را فراهم کنید. فرهنگ اصلی اجرایی‌تان را با فرهنگ نوآوری در تراز جهانی تکمیل کنید.



از نقشه سبد مدل‌های کسب‌وکار (ص ۱۰) برای طراحی، آزمون و مدیریت (ص ۴۸) سبد کسب‌وکاری‌تان استفاده کنید. راهنمایی ایجاد کنید تا تیم‌هایتان را به سمت‌وسوی صحیح هدایت و برای همه افراد شفافیت ایجاد کنید تا زمان حال را مدیریت و روی آینده سرمایه‌گذاری کنید.



به رهبران ارشدتان در استقرار فرهنگ نوآوری (ص ۲۹۶) کمک کنید. با توانمندسازهای کلیدی که نوآوری را رواج می‌دهند و موانعی که سدره نوآوری می‌شوند آشنا شوید.



برای ایجاد شفافیتی که رهبران ارشدتان در اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری مناسب به آن نیاز دارند، از نقشه سبد مدل‌های کسب‌وکار (ص ۴۲) استفاده کنید. نشان دهید که فرصت‌ها کجا هستند. نحوه مدیریت (ص ۴۸) سبد کسب‌وکاری‌تان را یاد بگیرید.



از مجموعه الگوها (ص ۱۳۰) برای تقویت فرصت‌های بازار، فناوری‌های جدید و دیگر نوآوری‌ها استفاده کنید. از الگوهای مدل کسب‌وکار برای طراحی مدل‌های کسب‌وکاری برتر بهره‌گیرید.



نوعی رهبری و تیم کارآفرینانه (ص ۳۱۰) پایه‌گذاری کنید که به موفقیت‌تان کمک کند. با ویژگی‌های کلیدی تیم‌های موفق آشنا شوید.



از مجموعه الگوها (ص ۱۳۰) برای تقویت فرصت‌های بازار، فناوری‌های جدید و دیگر نوآوری‌ها استفاده کنید. از الگوهای مدل کسب‌وکار برای طراحی مدل‌های کسب‌وکاری برتر بهره‌گیرید.



از نقشه اکتشاف (ص ۱۸) برای به تصویر کشیدن اینکه کدام یک از ایده‌هایتان بیشترین پتانسیل و کمترین ریسک را دارد استفاده کنید. از سنجه‌های آزمون و نوآوری (ص ۸۸) برای اندازه‌گیری میزان پیشرفتتان در حرکت از ایده به سوی کسب‌وکار بهره‌گیرید.

شما، در مقام رهبر کسب‌وکار، شرایطی را فراهم می‌کنید که رونق و رشد سازمانتان ادامه یابد. به شفافیت نیاز دارید تا بفهمید کدام بخش از کسب‌وکارتان امکان رشد بیشتری دارد، کدام بخش‌ها نیازمند نوسازی‌اند و کدام بخش‌ها به اندازه قابل توجهی در معرض ریسک برهم خوردن‌اند. باید دریابید کدام طرح‌های ابتکاری این پتانسیل را دارند که کسب‌وکار فردا را معین کنند. قصد دارید برای آینده سرمایه‌گذاری‌های مطمئنی انجام دهید و هم‌زمان آگاهانه ریسک را هم مدیریت کنید.

در مقام رهبر نوآوری و تیم، به سازمانتان کمک می‌کنید ریسک ایده‌هایی را که باعث تداوم رشد و بهبودش می‌شوند کاهش دهد. ابزارها، فرایندها و سنجه‌هایی را به کار می‌بندید که به پیشبرد نوآوری کمک کند. درمی‌یابید چگونه فرصت‌های نوآوری را با جای دادنشان در دل مدل‌های کسب‌وکاری مناسب تقویت کنید تا عرصه را به کلی برهم بزنید یا مدل‌های کسب‌وکاری در حال افول شرکتتان را نوسازی کنید.

به منزله کارآفرین، یگانه هدف‌تان کاهش ریسک ایده‌تان و تبدیل آن به کسب‌وکاری واقعی است. درمی‌یابید که بخش دشوار کارآفرینی، آزمون و جرح و تعدیل مداوم ایده‌تان براساس ورودی دریافتی از دنیای واقع است. می‌دانید که مدل‌های کسب‌وکاری برتر نه فقط فناوری یا نوآوری در محصول به تنهایی—به شما امکان می‌دهد صنایع را به کلی بر هم بزنید و کسب‌وکار پایدارتری بنا کنید.

فهرست



فرهنگ

نقشه فرهنگ
ص ۲۹۶

طرح‌ریزی فرهنگ اکتشاف
ص ۳۰۸

ارزیابی آمادگی فرهنگ نوآوری
ص ۳۱۴



مجموعه الگوهای بهبود

تغییر در ارزش پیشنهادی
ص ۲۳۰

تغییرات معطوف به
روی صحنه
ص ۲۴۲

تغییرات معطوف به
پشت صحنه
ص ۲۵۴

تغییرات معطوف به
فرمول سودآوری
ص ۲۶۶

پرسش‌هایی برای رهبران
ص ۲۸۰



مجموعه الگوهای نوآفرینی

برهم زدن روی صحنه
ص ۱۴۲

برهم زدن پشت صحنه
ص ۱۶۲

برهم زدن فرمول سودآوری
ص ۱۸۸

پرسش‌های ارزیابی برای
رهبران
ص ۲۱۲



مدیریت سبد

راهنمای استراتژیک
ص ۵۰

مدیریت سبد اکتشاف
ص ۷۰

مدیریت سبد بهره‌برداری
ص ۱۰۹



ابزار

نقشه سبد مدل‌های
کسب‌وکار
ص ۱۰

سبد اکتشاف
ص ۱۴

سبد بهره‌برداری
ص ۲۷

اکتشاف و بهره‌برداری
ص ۳۷





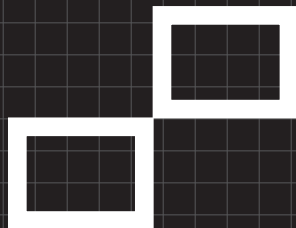
ابزار

سبدهای مدل‌های کسب‌وکار

مجموعهٔ مدل‌های کسب‌وکارِ فعلی‌ای که شرکت از آنها بهره‌برداری می‌کند به علاوهٔ مدل‌های کسب‌وکار جدیدی که برای جلوگیری از برهم خوردن و اطمینان یافتن از بقا دست به اکتشافشان می‌زند.

در جست و جوی شکست ناپذیری

هیچ شرکتی شکست ناپذیر نیست. شرکت هایی که از همه به شکست ناپذیری نزدیک ترند آنهایی اند که پیوسته خود را در مواجهه با برهم خوردن بازآفرینی می کنند. این شرکت ها سبدهای از مدل های کسب و کار فعلی را که در حال بهره برداری از آنها و بهبود مداومشان هستند مدیریت می کنند. هم زمان، سبدهای از مدل های کسب و کار جدید را مدیریت می کنند، مدلهایی که به اکتشافشان می پردازند تا به صورت نظام یافته موتورهای رشد جدیدی تولید کنند.

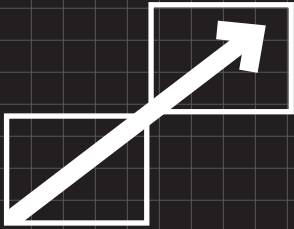


نقشه سبد مدل های کسب و کار

ابزار مدیریت استراتژیکی است برای به تصویر کشیدن، تجزیه و تحلیل و مدیریت هم زمان مدل های کسب و کاری که در حال بهبود و توسعه شان هستید و مدل های کسب و کار آتی ای که در حال جست و جوی آزمودنشان هستید.

دوبخشی بودن سبد

ما بر این باوریم که سبدهای خیلی خوب مدل های کسب و کار، در واقع از دو سبد مجزا با دو منطق کاملاً متفاوت تشکیل می شوند: سبد بهره برداری و سبد اکتشاف. اولی در بردارنده کسب و کارها، ارزش های پیشنهادی، محصولات و خدمات فعلی است که در حال مدیریت و توسعه شان هستید. دومی شامل تمامی پروژه های نوآوری، مدل های کسب و کار نوین، ارزش های پیشنهادی جدید، محصولات تازه و خدمات جدیدتان است که در حال آزمودنشان هستید.



مدیریت کنید

مدیریت مناسب سبب عبارت است از اقدام به طراحی و حفظ سببی متوازن که شما را از برهم خوردن مصون نگاه دارد. این مدیریت مناسب شامل توسعه و بهبود مستمر مدل های کسب و کار فعلی از طریق تغییر مدل های کسب و کاری منسوخ به مدل های کسب و کاری جدید و محافظت از مدل های کسب و کاری تثبیت شده می شود. به علاوه، اکتشاف مدل های کسب و کاری کاملاً جدید هم در همین حیطه قرار می گیرد، مدل هایی که خیلی هایشان شکست خواهند خورد، اما بعضی هایشان بازدهی های فوق العاده بزرگی ایجاد و آینده تان را تضمین خواهند کرد.



تحلیل کنید

داشتن درک مشترک از سبب مدل های کسب و کارتان به شما امکان می دهد بفهمید آیا در معرض ریسک برهم خوردن هستید یا نه و آیا اقداماتتان در مقابله با آن به قدر کفایت هست یا خیر؛ یعنی، باید تحلیل کنید کدام مدل های کسب و کارتان از همه سودآورترند، کدام یک در معرض ریسک بیشتری اند و برای تضمین توسعه آتی تان در حال اکتشاف کدام مدل های کسب و کارید.



به تصویر بکشید

برای اینکه گفت وگوها، جلسات یا کارگاه هایی که درباره سبب مدل های کسب و کارتان برگزار می کنید ثمربخش باشد، باید در ابتدای بحث به این تفاهم برسید که سبب تان را به تصویر بکشید، چراکه باید از اینکه چه مدل های کسب و کاری دارید و در حال اکتشاف کدام مدل های کسب و کارید درکی مشترک داشته باشید.

مدیریت سبب مدل های کسب و کار

برای طراحی و حفظ سببی مقاوم از مدل های کسب و کار، باید سه فعالیت اصلی را انجام بدهید: به تصویر بکشید، تحلیل کنید و مدیریت کنید.



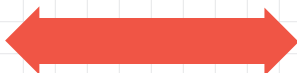
بهره برداری

اكتشاف

v

طیف اکتشاف / بهره‌برداری

اکتشاف

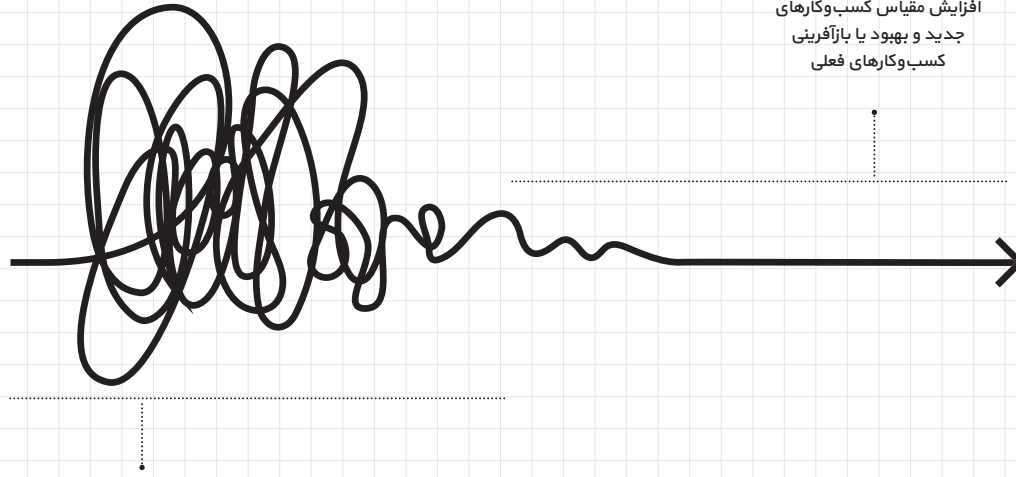


بهره‌برداری

جست‌وجو و کشف	نقطه تمرکز	کارایی و رشد
زیاد	عدم قطعیت	کم
ریسک‌پذیری به شیوه سرمایه‌گذاران خطرپذیر، در انتظار چند برنده معدود و فوق‌العاده بزرگ نشستن	فلسفه مالی	داشتن پناهگاهی امن با بازده و سود مداوم
آزمایشگری تکرارشونده، پذیرش سرعت، شکست، یادگیری و جرح و تعدیل سریع	فرهنگ و فرایندها	اجرای خطی، پذیرش برنامه‌ریزی، پیش‌بینی‌پذیری و شکست حداقلی
اکتشافگرانی که در عدم قطعیت سرآمدند، در تشخیص الگوها توانمندند و می‌توانند در عین توجه به جزئیات، تصویر کلی را هم در ذهن داشته باشند	کارکنان و مهارت‌ها	مدیرانی که در سازمان دهی و برنامه‌ریزی توانمندند و می‌توانند فرایندهایی کارا برای تحویل طبق زمان بندی و بودجه طراحی کنند

شرکت‌های شکست‌ناپذیر بهره‌برداری را بر اکتشاف ارجح نمی‌دانند. آنها در مدیریت هم‌زمان سرتاسر این طیف، از اکتشاف کسب‌وکارهای جدید گرفته تا بهره‌برداری از کسب‌وکارهای فعلی، در تراز جهانی‌اند. آنها، با آنکه دارند هزاران یا حتی صدها هزار نفر از کارکنان و کسب‌وکارهای چندین میلیارد دلاری را مدیریت می‌کنند، فرهنگ «روز اول» خود را پاس می‌دارند تا حال و هوای استراتژی‌شان حفظ شود. دیگر تنها شرکت‌های بزرگ و ریشه‌دار نیستند که از این توانایی مدیریت اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان برخوردارند. با کوتاه شدن طول عمر مدل‌های کسب‌وکار در صنایع مختلف، این توانایی به جوهر بقای شرکت‌های کوچک و متوسط و استراتیپ‌ها نیز تبدیل شده است.

اکتشاف
عدم قطعیت زیاد



رشد
افزایش مقیاس کسب و کارهای
جدید و بهبود یا بازآفرینی
کسب و کارهای فعلی

بهره برداری
عدم قطعیت کم

جست و جو
تبدیل ایده های کسب و کاری به
ارزش های پیشنهادی ای که برای مشتریان
مهم باشند و در دل مدل های کسب و کار
مقیاس پذیر و سودآور جای گرفته باشند.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **شرکت شکست ناپذیر** و سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

ویژگی‌های جعبه‌ابزاری که تصمیم‌گیران، نوآوران و کارآفرینان برای خلق شرکت شکست‌ناپذیر به آن نیاز دارند در این کتاب راهنما شرح داده شده است.

THE INVINCIBLE COMPANY

شرکت شکست‌ناپذیر مکملی تمام‌عیار برای کتاب‌های قبلی سری کسب‌وکار استراتجی‌ز



راهنمای استراتژیک

تصمیم بگیرید که کجا به رقابت پردازید و چه تصمیمات استراتژیکی مورد نیاز است. کسب‌وکاری بیافرینید که از بر هم خوردن مصون باشد.

سبب کسب‌وکار

سبب ایده‌های جدید و بهبود در مدل‌های کسب‌وکاران را با استفاده از نقشه سبب مدیریت کنید. درحالی‌که به اندازه‌گیری و کاهش ریسک و عدم قطعیت مشغولید، قیف نوآوری مطمئنی بسازید و پیوسته کسب‌وکارهایتان را بازآفرینی کنید.

فرهنگ نوآوری

آمادگی‌تان برای نوآوری را ارزیابی کنید و به کمک نقشه فرهنگ، فرهنگ نوآوری‌ای در تراز جهانی بیافرینید.

الگوهای مدل کسب‌وکار

میدان رقابت را فقط به محصول، خدمت، فناوری یا قیمت محدود نکنید. با مدل‌های کسب‌وکار برتر پای در گود رقابت بگذارید.



انتشارات آریانا قلم



9786227089264